الاسم: بوعلالي
اللقب:عائشة
الوظيفة: أستاذة جامعية
المؤسسة: أستاذة مساعدة مكلفة بالدروس
المؤسسة : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجيلالي اليابس ــ سيدي بلعباس
الهاتف: 0699339509
عنوان المداخلة: التدريب كإستراتجية داعمة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة
رقم المحور: (04)
لغة المداخلة:اللغة العربية

مقدمة:

لقد شاع في عصرنا هذا استخدام مصطلح " إدارة الجودة الشاملة "، حيـــث اتسم هذا المفهوم بأهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية و الصناعية وأصبح القرن الحالي يطلق عليه مجازا بعصر الجـــودة الشاملة،ويقوم هذا النهج الجديد من أجل تحقيق غايتـــه ، على قاعدة تدعى "العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى"،لذلك فمن بين مراكز الاهتمـــام لديه -كما سنرى فيما بعد -هو مساهمة العاملين في المنظمة وتحسين العلاقات الداخلية بينهم.

إذ تطلق منهجية إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري الذي يعمل في المنظمة " الزبون الداخلي" للدلالة على مدى أهميته، فهو يلعب الدور الأساسي في تصميم نظام إدارة الجودة الشاملة وفي تفعيلها وتحقيق المستهدف منها . وبذلك يكون ضروريا إعداد وتدريب وحفز العاملين بالمنظمة للتعامل الإيجابي مع فكر و آليات الجـــودة باعتبارها ليس فقط مجرد نظام إداري يجب عليهم الالتزام به بل أكثر من ذلك،أي أن تصبح الجودة أسلوبا للأداء الأمثل وطريقة للحيـــاة وجزءا من السلوك العادي للعاملين الذي لا يفـــرض عليهم ولكنه ينبع منهم بالاقتناع والتدريب والتحفيز لهم وهذا على اختـــلاف مواقعهم ومجالات أعمالهم في المنظمة[1].

في ضوء ما سبق ستكون مداخلتنا وذلك من خلال ثلاث عناصر هي:

1)ماهية إدارة الجودة الشاملة .

2)المبادئ التي يرتكز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

3)إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإستراتجية التدريب .

[1]:علي السلمي، "إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة2002 ، ص141 .

1-ماهية إدارة الجودة الشاملة :

باعتبار انه من بين مراكز الاهتمام للإدارة الجودة الشاملة- كما سنرى فيما بعد- هو مساهمة العاملين في المنظمة وتحسين العلاقات الداخلية بينهم ، فيرى أحد الكتاب أن سنة 1929 تعتبر نقطة التحول الرئيسية للإدارة الجودة و ذلك بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي تمثل بداية التطبيق الفعلي للعلوم السلوكية في دراسة المنظمات[1]،وعليه حسب رأي نفس الكاتب فإن جذور حركة إدارة الجودة الشاملة تم غرسها منذ أكثر من 50 سنة قبل الثمانينات من القرن الماضي لتنمو وتصبح على ما هي عليه الآن وذلك بالرغم من أن هذا المنهج الإداري المعاصر قد أصبح يحتل مركز الاهتمام منذ1980 بتبني أفكار Deming و Juran في اليابان الذين عملا على تنميتها و تطويرها إذ أن الواقع يؤكد أن هذين المفكرين قد تأثرا هما بأنفسهما بمساهمات نظرية الإدارة التي تناولتها علوم الإدارة والعلوم السلوكية ومدخل النظم[2].

وهناك العديد من التعاريف التي أوردها الكتاب في هذا الصدد ومن تلك التعاريف ما يلي:

- لقد عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها:"الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك و كذلك تحقيق المشروع معا " [3] .

- وضعت إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية تعريفا للإدارة الجودة الشاملة مؤداة : " إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقق التطور المستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبيين"[4] .

- ولقد عرف معهد الجودة الفدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها:"القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء"[5] .

- ويعرفها Arthar بأنها " ثورة ثقافية في الطريق التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ، مدخل يعبر عن المزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية ، إنها تغيير مستمر من إدارة تنظر إلى النتائج إلى إدارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج، إنها نتائج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تدعو إلى عملية التحسين المستمر والتي بدورها تقوم إلى تخفيض التكلفة"[6] .

- كذلك يعرفها J.R.Jablonski وهو أحد الكتاب المشهورين في مجال الجودة على أنها "المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي والخدمي من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة وذلك باعتماد فريق العمل بكفاءة إنتاجية عالية"[7].

وهو يرى ان التعريف الذي ذكر يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة لنجاحه في منظمة وهي[8] :

*إدارة تشاركية.

* التحسين المستمر في العمليات.

*استخدام فرق العمل.

---

[1]: علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،غير موضح سنة النشر ، ص09 .

[2]:د.فريد عبد الفتاح زين الدين،"تخطيط ومراقبة الجودة،مدخل إدارة الجودة"،دار الكتب القاهرة ، 1997 ،ص544.

[3]:د.خضير كاظم حمود،"إدارة الجودة الشاملة"،الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2000،ص74.

[4]:نفس المصدر.

[5]:د.توفيق محمد عبد المحسن،"تخطيط ومراقبة جودة المنتجات،مدخل إدارة الجودة الشاملة"،دار النهضة العربية،القاهرة، 1999،ص119.

[6]:د.فريد عبد الفتاح زين الدين،"تخطيط ومراقبة الإنتاج،مدخل إدارة الجودة"،مصدر سابق،ص532.

[7] :أ.د.خضير كاظم حمود،"إدارة الجودة الشاملة"،مصدر سابق ص75.

[8] :د.فريد عبد الفتاح زين الدين،"تخطيط ومراقبة الإنتاج،مدخل إدارة الجودة"مرجع سابق،ص533

– كما يعرفها John S.Oakland بأنها"الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"[1].

– وفي تعريف أخر أورده د.توفيق محمد عبد المحسن أن إدارة الجودة الشاملة هي" فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشاة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين"[2].

– كذلك يعرفها د.فريد عبد الفتاح زين الدين على أنها : "ذلك النظام الفعال الذي بواسطته يتم إحداث نوع من التكامل والتنسيق والتفاعل بين عمل الوحدات والإدارات المختلفة داخل المنظمة من أجل تطوير الجودة والحفاظ عليها،وتحسين مستوى أداء جميع الأفراد العاملين،وتوجيه جهودهم ، بما يؤدي إلى الرضا الكامل للمستهلك وبأقل التكاليف الممكنة"[3].

وبناءا على التعاريف السابقة يمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها المهمة والمسؤولية الأساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة من خلال التكامل والتنسيق والتفاعل بين عمل الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة ، بحيث أنهم يشاركون ويساهمون جميعهم في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يرتكز على إجراء التحسين المستمر على الجودة وكذا النظر نظرة بعيدة المدى إلى رغبات المستهلك والتغيرات والتطورات التي تطرأ عليها قصد محاولة تحقيق الإشباع الأمثل لها.

وبالتالي فإن هذا الفكر والمنهج الجديد لإدارة الجودة يعتمد على المبادئ الأساسية الثلاثة وهي[4]:

*التركيز على المستهلك.

*مساهمة العاملين في المنظمة.

*استمرارية التحسن والتطوير في الجودة.

2– مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

سنتناول من خلال هذا العنصر السمات أو الخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المنظمة بنجاح وفاعلية والتي سبق الإشارة إليها،متمثلة في ثلاث نقاط رئيسية وهي:التركيز على المستهلك،ومساهمة العاملين في المنظمة،بحيث سنقوم بجمع هتين النقطتين في عنصر واحد تحت عنوان"التركيز على العميل"وذلك لسبب سنوضحه خلال عرضنا لهذه المبادئ ، أما النقطة الثالثة هي التحسين والتطوير المستمر للجودة.

2–1– التركيز على العميل:

إن المفهوم التقليدي للعميل والذي يقتصر فقط على الأفراد خارج المنظمة ، لا يتفق ومفهوم العميل وفق نظام الجودة الشاملة و الذي يقصد به "كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة "[5]، وعليه فإنه يشتمل على نوعين من العملاء ، وفي هذا نجد أن Juran يعتبر أحد الأوائل [6]الذين قاموا بتصنيف عملاء المنظمة غلى نوعين داخلي وخارجي.

---

[1]:أ.د.خضير كاظم،"إدارة الجودة الشاملة"،مصدر سابق ،ص74.
[2]:د.توفيق محمد عبد المحسن،"تخطيط ومراقبة جودة المنتجات،مدخل إدارة الجودة الشاملة"،مصدرسابق،ص120 .
[3]:د.فريد عبد الفتاح زين الدين،"تخطيط ومراقبة الإنتاج،مدخل إدارة الجودة"،مرجع سابق، ص565 .
[4]: أ.د.خضير كاظم حمود،"إدارة الجودة الشاملة"،مصدر سابق ،ص72.
[5] :د.توفيق محمد عبد المحسن،"تخطيط ومراقبة جودة المنتجات،مدخل إدارة الجودة الشاملة"،مصدرسابق ،ص41 .
[6] د.فريد عبد الفتاح زين الدين،"تخطيط ومراقبة الإنتاج،مدخل إدارة الجودة"،مرجع سابق ،ص540 .

2-1-1- العملاء الخارجيون:

من خلال العملاء الخارجيون نجد أن المستهلك هو أهم عميل يتأثر بأهداف الجودة وهو ذلك الشخص الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته من خلال محاولة التفوق في توفير السلع والخدمات بالجودة والشروط التي يفضـــلها هـــو وتحفيزه على اقتنائها،وفي هذا الصدد يشير أحد الكتاب إلى أن هنالك العديد من الدراسات النظرية والميدانيـــة قد توصلت إلى نتيجة مؤداها هـــو أن دراسة احتياجات المستهلك ورغباته من خلال إعطاء العناية الخاصة والمتميزة لها ومحاولة الوفاء بها كانت وما زالت أهم العـــوامل التي مهدت الطريق إلى منهج الجودة الشاملة،وعليه فإن رسالة المنظمة لا تتحقق إلا عندما تصــــــل منتجاتها للمستهـــــلك الذي يستخدمها ويكون راضيا عنها وبذلك فإنه يعتبر المحور الأساسي لكل قراراتها[1].هذا إلى جانب الموردیـــــن أيضا الذين يعتبرون من العملاء الخارجين المؤثرين في أهداف الجودة ، إذ أن اختيار الموردیـــــن الذين يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة المطلوبة يعتبر من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة لما لديه من دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

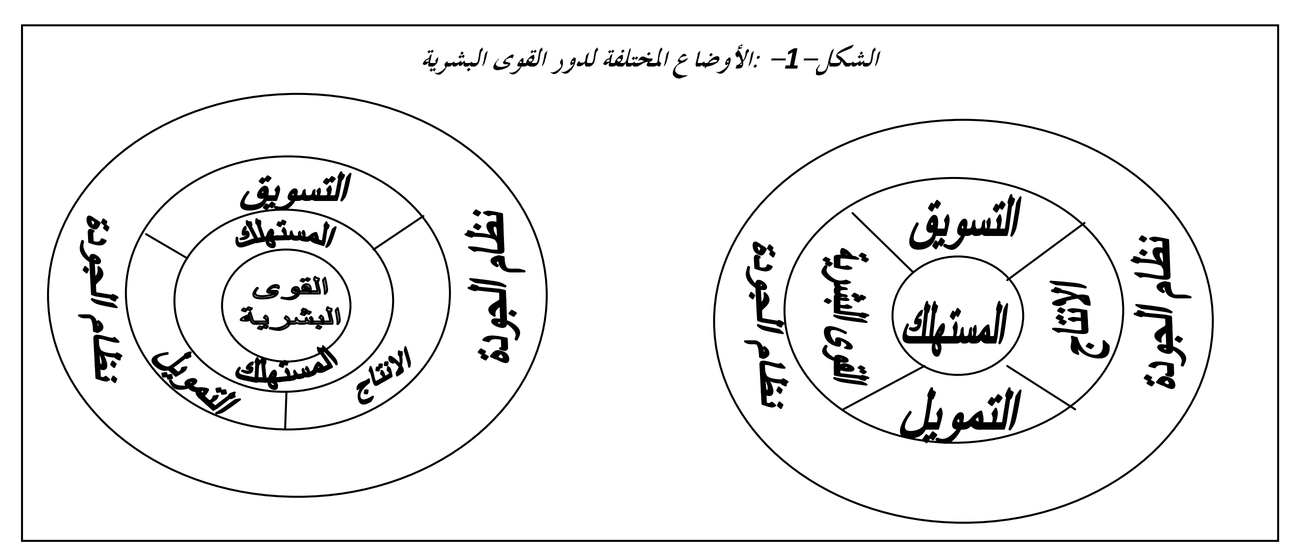
2-1-2-العملاء الداخليون:

وهم الأفراد الذين ينتمون داخليا غلى المنظمة والعاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة بها ولذلك نجد أن من أساسيات منهـــج إدارة الجودة الشاملة هو التأكيد على ضرورة تحمل مسؤولية الجودة من قبل كل واحد من هؤلاء الأفراد ومشاركتهم بدءا من المديرين ومرورا برؤساء الأقسام ووصولا إلى العاملين في أخر مستوى من الهيكل التنظيمي للمؤسسة نظرا للدور الهام الذي يمكن أن تلعبه هذه القوى العاملة وما لديها من معارف واتجاهات ومهارات وقدرات التي تعتبر عنصرا حاكما لمستوى نجاح التطبيق الفعال لنظام الجودة الشاملة.

وعليه فإن إدارة القوى البشرية في المنظمة تعتبر ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيــــــل إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن ذلك يستلزم ضرورة تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءا من عملية الاختيار والتعيين والتعرف على ما لدى هــــؤلاء الأفراد من معارف وإدراكات واتجاهات ومهارات وقدرات واحتياجات وأهداف ووضع خطة تدريبية متكاملة لتطوير هذه المعارف والإدراكات واتجاهات وتحسين تلك المهارات والقـــــــدرات والأهداف بما يتفق ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة واستخدام أساليـــــب التحفيز والسعي لتحقيق الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل العائلي[2]...لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء.
وعليه فإنه لا يتم فقط الاهتمام بالمستهلك باعتباره العميل الخارجي للمنظمة،وإنما يتم الإهتمام أيضا بالقوى البشرية باعتبارها العميل الداخلي،حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي الذي يبين الأوضاع المختلفة لدور القوى البشرية:

---

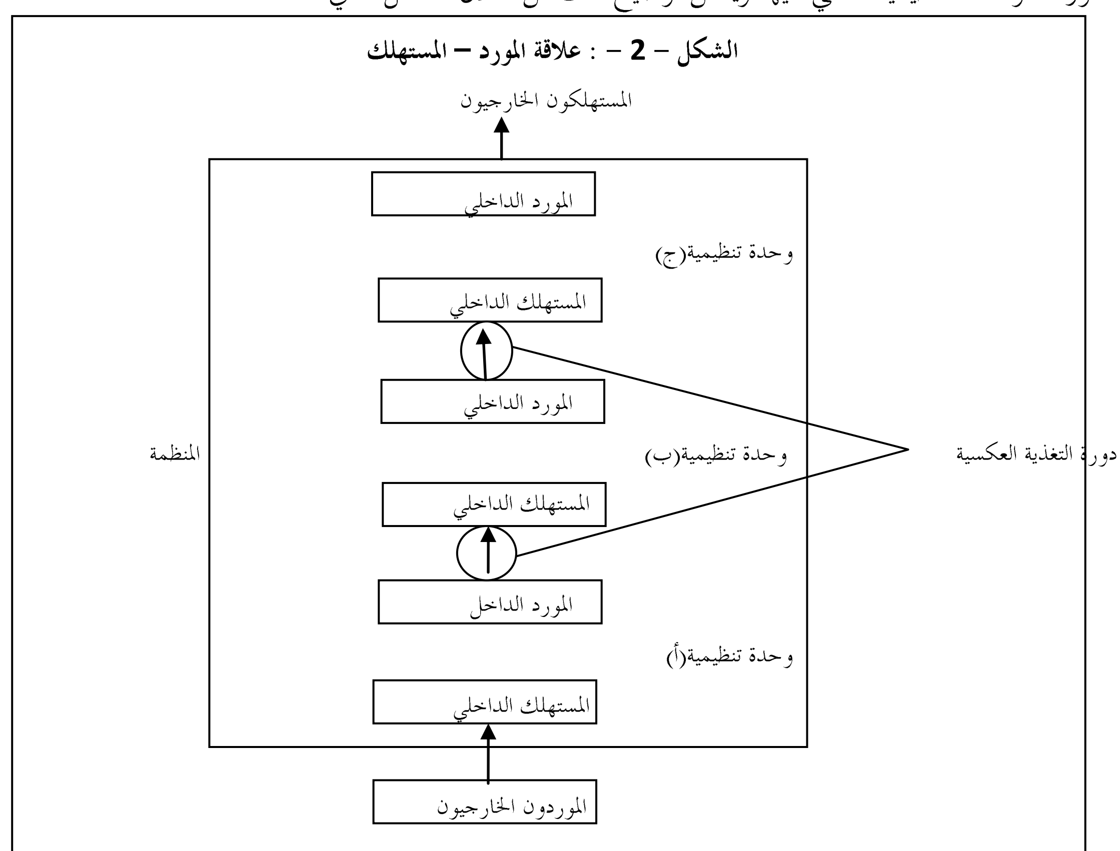
[1]: د.توفيق محمد عبد المحسن،"تخطيط ومراقبة جودة المنتجات،مدخل إدارة الجودة الشاملة"،مصدر سابق، ص183 .
[2]:أ.د.خضير كاظم،"إدارة الجودة الشاملة"،مصدر سابق ،ص99.



المصدر:د.عبد الرحمن توفيق وآخرون،"إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية"،(مقومات ومعوقات تحقيق الجودة الشاملة {مدخل التوجه بالقوى العاملة } وكتبه د.مصطفى محمود أبو بكر)،المؤتمر السنوي الثاني للتدريب،الطبعة الأولى،مركز الخبرات المهنية للإدارة،القاهرة، 1996 ،ص184 .

2-1-3- علاقة المورد- المستهلك:

من خلال استعراضنا للعميل الداخلي والخارجي نجد أن هناك تغيير في التعامل مع العنصر البشري داخل المنظمة وذلك بالنظر إلى تأكيد منهج إدارة الجودة الشاملة على تنسيق العـــــلاقات بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء كانت أقسام أو إدارات أو أفراد ، باعتبارها كل منهم مستهـــلك ومورد في آن واحد[1]،فالوحدة التنظيمية التي تؤدي مهمة ماهي إلا مستهلك للوحدة التنظيمية التي تسبقها وهي أيضا موردا للوحدة التنظيميـــة التي تليها،ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



المصدر: د.فريد عبد الفتاح زين الدين،"تخطيط ومراقبة الإنتاج،مدخل إدارة الجودة"،مرجع سابق.

[1]:د.سعيد يس عامر وآخرون،"الإدارة في ظلال التغيير",(إدارة جديدة لعالم جديد(في ظلال التغيير)وكتبه د.علي السلمي)مصدر سابق,ص198 .

من خلال الشكل – 2 – يتضح لنا انه كانت لدينا وحدتين تنظيميتين(أ) و (ب) وتقوم الوحدة(أ) بتقديم مخرجات إلى الوحدة(ب) لاستكمال عمليات التصنيع عليها،ففي مثل هذه الحالة،تعتبر الوحدة(أ) موردا والوحدة(ب) مستهلكا ، وبافتراض قيام الوحدة(ب) بدورها بتوريد مخرجاتها إلى الوحدة(ج) ، ففي هذه الحالة تعتبر الوحدة(ب) موردا ومستهلكا في نفس الوقت ، أي أنها مستهلك للوحدة (أ) ومورد للوحدة(ج) .

مما سبق يتضح لنا انه يوجد علاقة بين المورد والمستهلك داخل وخارج المنظمـــــة ، وذلك يعني أن التركيز على علاقـــة المورد–المستهلك بين الوحدات الداخلية للمنظمة وتلبية احتياجات الوحدات من شانه تحسيـــن الرضا النهائي للمستهلكـــين خارج المنظمة[1].وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي،ومن هذا المنطلق فإن تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد داخل المنظمة هو من أساسيات منهـــج إدارة الجودة الشاملة.

2–2– استمرارية التحسين والتطوير في الجودة:

إن تحقيق رضى المستهلك والاحتفاظ به ما هو إلا دليل على مدى قوة المركز التنافسي والشهرة والواسعة التي تتمتع بها المنظمة في السوق،وإن ذلك لا يأتي إلا من خلال الإبداعات والأفكار الجديدة التي تضيف لمنتجاتها تميزا في مختلف الجوانب،وهذا لا يرجع فقط للتركيز على النتائج المحققة ، إنما يتطلب كذلك أن يكون للأداء التشغيلي للعمليـــات الإنتاجية نصيب كبير من التركيز والاهتمام ، لأن ذلك يمكن من الوقاية من الأخطاء قبل قوعها ، كما أن النتائـــــج غير المرغـــوب فيها ما هي إلا دليل أو مؤشر لعدم الجودة في الأداء التشغيلي للعمليات ذاتها وعليه فإنه يجب إيجاد حلول مستمـــــرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات.

ولعلنا نجد في ذلك ان النجاح في الحصول على نظام المعلومات والتغذية العكسية الأمينة والتي تتحقق في الوقت المناسب من خلال إشراك جميـــــع العاملين وتحديد دور لكل منهم بالتنسيق مع أدوار الأفـــراد يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبـــداع ،إذ أن سرعة الاستجابة للتغيرات واتخاد القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف،وبالتالي فإن استمرارية التحسن يقترن بشكل وثيق بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفعالة.

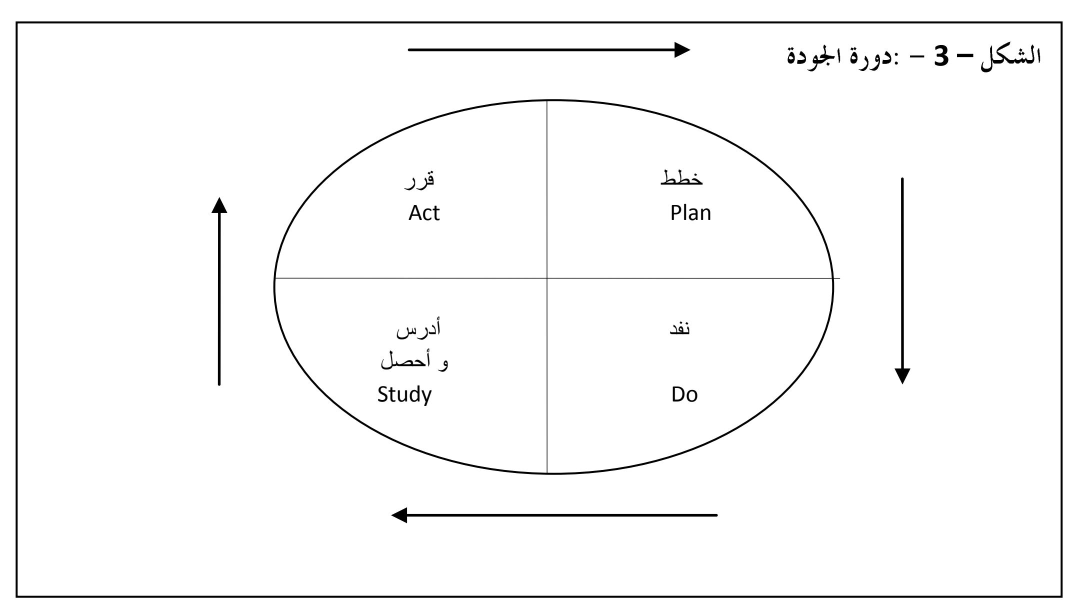
ولقد استخدم Deming (1982) الدورة التي أعدها Shewhart لغرض عرض التحسينات المستمـــــرة على أي نشاط يتعلق بالعمليات الإنتاجية وجودة المنتوج ومن ثم توصل إلى الدورة التي تشمل على المراحل التالية[2]:

الخطة ←── التنفيذ ←── الدراسة ←── إتخاد القرار والإجراءات التصحيحية بشأن المنتوج وكذا مستوى الأداء وسبـــل التحسين المستمر ثم التخطيط وهكذا كما يتضح من خلال الشكل التالي أدناه :

---

[1]:د.نبيل مرسي خليل،"الميزة التنافسية في مجال الأعمال"،الدار الجامعية،بيروت،1999،ص24 .

[2]:ا.د.عبد الستار محمد العلي،"إدارة الإنتاج والعمليات–مدخل كمي–"، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر، عمان، 2000 ،ص499 .



المصدر:أ.د.عبد الستار محمد العلي"إدارة الإنتاج والعمليات-مدخل كمي-" مصدر سابق ص500 .

3-إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإستراتجية التدريب:

3-1-مكانة التدريب في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر التدريب نشاطا مستمرا وداعما لمنهجية إدارة الجودة الشاملة،وذلك بهدف تزويد العاملين وعلى كافة مستوياتهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها ومستلزمات تطبيقها وكذلك تمكينهم من تطبيق هذه المنهجية بمختلف فئاتهم وكيف يحققون النجاح[1].

فمنهجية إدارة الجودة الشاملة تركز وإلى حد كبير على ضرورة استثمار العنصر البشري بشكل جيد من خلال التأهيل والتدريب المستمر له,لأن ذلك يعتبر جانبا هاما جدا في هذه المنهجية،التي ترى بأن العنصر البشري-كما سبق الذكر من خلال المبادئ التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة- هوأغلى ما تملكه المنظمة،فهو الذي سيطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة،وهو أيضا الذي سيتفاعل مع الزبائن،ومسؤول عن تحقيق الجودة ورضا العملاء،وهو الذي سيباشر عمليات التحسين المستمر،بمعنى عام العنصر البشري هو الكل بالكل.

لذلك فإن التدريب يضمن أن تكون اتجاهات ومهارات كافة العاملين في المنظمة مهيأة لتطبيق هذه المنهجية على أسس صحيحة ومتينة،كما يضمن أيضا حصول العاملين على المعارف والمهارة اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضوع التطبيق الصحيح والناجح[2].

إذن يمكن القول بأن تدريب الموارد البشرية في المنظمة من اجل استثمارها في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مطلب لا يمكن تجاهله على الإطلاق،فموظف بأداء ضعيف يعني زبون مستاء والعكس صحيح،لذلك ضروري جدا تبني سياسة تدريب مناسبة وجيدة

[1]:عمر وصفي عقيلي،"المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر-"،دار وائل للنشر،عمان-الأردن،الطبعة الأولى 2001،ص 164 .
[2]:نفس المصدر ،ص165 .

من اجل تحقيق أهداف العاملين،وكيف يمكن لأية منظمة كانت أن تحقق روح التعاون والفريق،وتشكل فرق عمل وحلقات الجودة ذات فاعلية عالية دون استخدام التدريب المناسب للعنصر البشري،فالعنصر البشري المتدرب جيدا لا شك ان أداءه سيكـــــون جيدا وبالتالي مستوى الجودة سيكون عاليا أيضا،مما يحقق الرضا والسعادة لدى الزبائن ومن ثم خلق الميزة التنافسية لدى المنظمة.

يتضح مما تقدم بان عملية تدريب العنصر البشري من أجل استثماره بشكل حسن تشتمل على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

العنصر البشري المتدرب جيدا هو متغير مستقل وقيادي على أساس أنه المسؤول الأول عن تحقيق الجودة وبالتالي رضا الزبون.

الجودة هي متغير تابع يتأثر بمستوى تدريب العنصر البشري .

رضا الزبائن هو متغير لاحق للأداء الجيد للعنصر البشري والجودة نتيجة التدريب .

2-3-متطلبات تحقيق نجاح عملية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة:

ولكي يتحقق النجاح لدى المنظمة في عملية التدريب المستمر نعرض فيمايلي بعض النواحي التي يجب أخدها بعين اعتبار[1]:

*شمولية عملية التدريب لكافة المجالات ولجميع فئات العاملين رؤساء ومرؤوسين وفي مختلف المستويات الإدارية .

*اعتبار التدريب استثمار له عائد وليس نفقة أو تكلفة،ويتحقق هذا العائد برفع مهارة وكفاءة العاملين على الأداء الجيد وخدمة الزبون وتلبية رغباته وتوقعاته بأعلى مستوى من الكفاءة.

*قيام التدريب على أساس تحديد الحاجات التدريبية بشكل دقيق وليس بشكل ارتجالي.حيث تحدد هذه الحاجـــات بناءا على شكاوي الزبائن،ولكن يجدر بنا أن نشير في هذا الصدد إلى انه ليس كل شكـــوى تحتاج إلى تدريب من أجل علاجه،إذ يمكن أن يكون لـــدينا شكاوي لا تحتاج إلى تدريب .من هذا المنطلق نجد انه من الضروري ألا ننظر للأعراض ونعتبرها حاجات تدريبية،بل يجب أن نـــدرس الأعراض ونحللها لنعرف أسبابها،وفي ضوئها يمكن أن نحدد فيما إذا كان التدريب هو العلاج أم لا، ونتمكن عندئـــذ من الوصول إلى أصل المشاكل ونحلها،سواء بالتدريب أو بوسائل أخرى.

*توعية العاملين على أن يقدموا المساعدة للمنظمة في تحديد حاجاتهم التدريبية التي تخدم في مجال رفع مهاراتهم وتلبية حاجات الزبائن،إذ أن العاملون هم أقدر من غيرهم على تحديد حاجاتهم التدريبية،فالتوعية هامة وضرورية خشية ألا يفصحوا عن هذه الحاجات.

*التدريب الجيد هو الذي يشتمل على جانبين:الأول نظري ويرتكز على إعطـــاء المتدربين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأسســـــها ومبادئها...الخ أما الثاني، فيشتمل على تدريب العاملين على كيفية تطبيق هذه المنهجية،وعرض بعض النمـــــادج التطبيقية في بعض المنظمات التي نجحت في تطبيقها للاستفادة منها .

*ضرورة تقييم مدى استفادة العاملين من التدريب،لتحديد جوانب النقص في تدريبهم،وذلك من أجل تجنبهـــــا في برامـــج التدريب المقبلة،وهذا انطلاقا من استمرارية عملية التدريب في نظام إدارة الجودة الشاملة.

*اقتناع الإدارة بمدى أهمية وضرورة التدريب بالنسبة لها ولكافة فئات العاملين،وتقديم الدعم الكافي لهذه العملية،فالإدارة التــــي تريد تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة عليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها،وأن توفر لذلك الوقت الكافي.

[1]:المصدر السابق,ص165و166

3-3-المراحل التي تمر بها عملية التدريب في الجودة:

أما من حيث المراحل التي تمر بها عملية التدريب فهي تتضمن مايلي[1]:

1)**تحديد الاحتياجات التدريبية** :والتي تتضمن تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين الذين سيشملهم التدريب مع ملاحظة ضرورة استخدام الأساليب الموضوعية والعلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية واعتبارات المحسوبة .

2)**تصميم البرنامج التدريبي**:حيث يشمل تحديد أهداف البرنامج التدريبي والموضوعات التي يحتويها كل برنامج.كما يشتمل توفير مستلزمات البرنامج من حيث مكان التدريب والمقاعد المريحة ووسائل الإيضاح.

3)**تأسيس المنظمة التدريبية**:إذ في كثير من المنظمات فإن مسؤولية الإشراف على الجودة تقع على عاتق مدير أو أكثر من مديري المنظمة،وعليه فإنه من الضروري استخدام المدربين المتخصصين والذين قد يكونوا من داخل المنظمة أو من خارجها.

4)**التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية**:إذ لابد من مشاركة حلقة الجودة في وضع المادة التدريبية على الرغم من ان المسؤولية الأساسية تقع على عاتق المدربين الأكفاء وفي هذه المرحلة يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة كالمحاضرات والندوات ودراسة الحالات وتمثيل الأدوار والمحاكاة وغيرها.

5)**تنفيذ البرنامج التدريبي**: التنفيذ الفعلي لبرنامج التدريب يتطلب التزاما تاما من المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج او في غير ذلك من الأمور.ومن الضروري ان تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق للبرنامج الذي يشرف على التنفيذ ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ.

6)**تقييم البرنامج التدريبي**:حيث يتم برنامج تقييم برنامج التدريب بهدف التأكد من سير الأمور كما هو مخطط،وتتم عملية التقييم للمدرب،لموضوعات البرنامج،لتوقيت البرنامج،مكان التدريب ولأسلوب التدريب الذي تم إتباعه.وكما سبق الذكر فإن تقييم البرنامج التدريبي يفيد في الحكم على مدى فاعلية البرنامج وفي كشف نقاط الضعف في البرنامج حتى يمكن تجنبها مستقبلا.

3-4-أهم مواضيع البرامج التدريبية المتعلقة بالجودة:

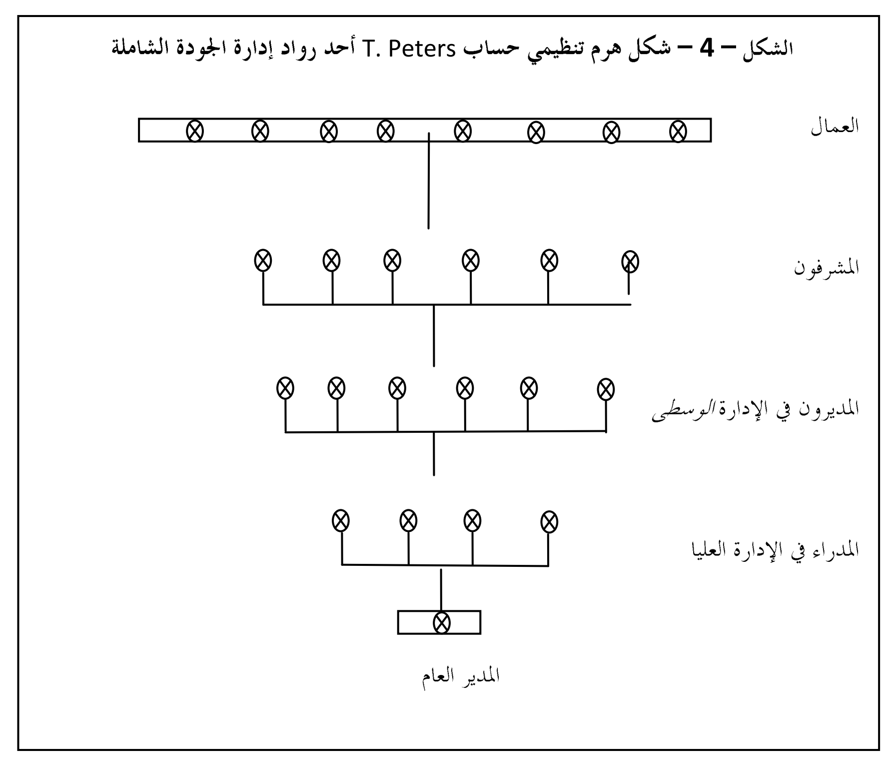
بالرغم من أن عملية التدريب يجب ان تشمل-كما سبق الذكر-كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الإشرافية كما أنها تشمل باقي العاملين،إلا أننا نود أن نشير في هذا الصدد إلى ضرورة التركيز على المنفذين في قاعدة الهرم التنظيمي،فهؤلاء هم الذين سينفذون العمل،وتحقيق الجودة يعتمد عليهم بشكل أساسي ، وبدونهم لا يمكن تحقيقها ، لذلك يجب تدريبهم على:حل المشاكل واتحاد القرارات، عمليات التحسين المستمر ، منع وقوع الأخطاء،رضا العملاء،تكاليف الجودة ، استخدام الطرق الإحصائية للرقابة على الجودة،مهارات عمل الفريق،وغيرها من المواضيع التي هي في صلب إدارة الجودة الشاملة ، وهذا بهدف تبني سياسة "دمج العاملين"التي تعني إشراك جميع العاملين في كل شيء من أجل أن يشاركوا بفاعلية في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة،إذ لا بد من جعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين المستويات الإدارية وخاصة العليا.

---

[1]:محفوظ أحمد جودة،"إدارة الجودة الشاملة،مفاهيم وتطبيقات،"دار وائل للنشر،عمان،الأردن 2006،ص145-147 .

وللدلالة على اهمية هذه الناحية،فقد اقترح Tom Peters أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، ان يكون شكل الهرم التنظيمي مقلوبا على النحو المبين في الشكل التالي[1]:

الشكل – 4 – شكل هرم تنظيمي حساب T. Peters أحد رواد إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي"المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة–وجهة نظر–"دار وائل للنشر،عمان، الأردن،الطبعة الأولى2001،ص125 .

وطبقا لمنهجية إدارة الجودة الشاملة يمكن إظهار مجالات التدريب اللازمة لتحقيق الجودة داخل المنظمة،وذلك من خلال الجدول التالي أدناه :

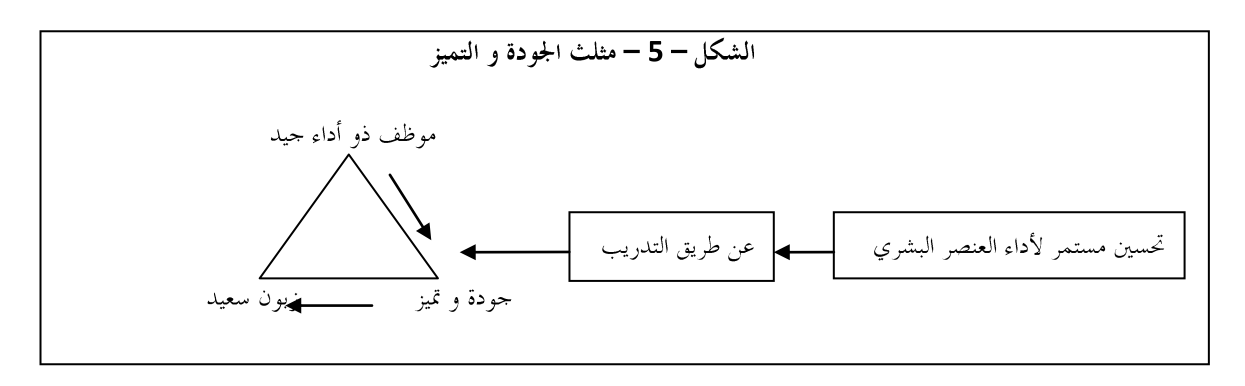
جدول(1):نظام الجودة ومجالات التدريب اللازمة:

مجالات تحقيق الجودة	مجالات التدريب المقترحة لتحقيق الجودة
1-التصميم/المواصفات الهندسية وتطوير المنتج أو الخدمة	1-1-تحديد وتقييم المواصفات الفنية للمنتج أو الخدمة. 1-2-تحليل الخصائص التسويقية للمنتج أو الخدمة في ضوء متطلبات العملاء 1-3-مهارات الإبداع والابتكار لتطوير المواصفات الفنية 1-4-متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في التصميمات والمواصفات الفنية أو الخدمة
2- تدبير الاحتياجات(المؤن)	2-1أسس وخطوات تحديد وتخطيط توفير الاحتياجات 2-2-المهارات الفنية والإدارية في تخطيط ومتابعة توفير الاحتياجات 2-3-الإدارة الفعالة للعقود والمطالبات والتعامل مع الموردين 2-4-متطلبات ومعايير جودة تدبير الاحتياجات(المؤن)
3-تخطيط وتطوير العمليات	3-1-قياس كفاءة العمليات 3-2- تخطيط وضبط العمليات لتأمين تأكيد الجودة 3-3- تصميم وتطوير نظم العمليات 3-4- متطلبات ومعايير جودة العمليات
4-الإنتاج أو التنفيذ	4-1-بنود ومعايير ضبط تكلفة العمليات 4-2-تدقيق ومعالجة العيوب خلال العملية الإنتاجية 4-3-الاختبارات النهائية وفاعلية إجراءات مراقبة الجودة 4-4-متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في الإنتاج والتنفيذ
5-التفتيش والاختبار والفحص	5-1-تقنيات الجودة وطرق وأدوات التفتيش 5-2-الجوانب الفنية والسلوكية والإدارية في أعمال التفتيش والاختبار والفحص 5-3-تصميم وتطوير نظم التفتيش والاختبار والفحص 5-4-متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في التفتيش والاختبار والفحص
6-الحزم والتخزين	6-1-جودة التغليف وكفاءة أعمال الحزم والتخزين 6-2-الجوانب التسويقية والفنية في أعمال الحزم والتغليف 6-3-تصميم وتطوير نظم وأساليب الحزم والتخزين 6-4-متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في الحزم والتخزين
7-المبيعات والتوزيع	7-1-المفهوم الحديث للتسويق والتوجه بالمستهلك 7-2-تنظيم العلاقة بين البيع والأنشطة الأخرى 7-3-تصميم وتطوير نظم التوزيع 7-4-متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في المبيعات والتوزيع
8-التجهيزات الثابتة والعمل	8-1-الخصائص الفنية والتسويقية للتجهيزات 8-2-اعتبار المنفعة والتكلفة في التجهيزات الثابتة 8-3-التشغيل الأمثل للتجهيزات ومستلزمات العمل 8-4-متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في التجهيزات الثابتة
9-المساعدة الفنية والصيانة	9-1-التشغيل الاقتصادي للمساعدات الفنية والصيانة 9-2-أنظمة التحفيز وضمان تحقيق الجودة 9-3-مناخ وعلاقات العمل لتحقيق الجودة الشاملة 9-4-متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في المساعدات الفنية والصيانة
10-التصرف بعد الاستعمال	10-1-قياس وتحليل الاتجاهات والتصرف الفعال مع شكاوي العملاء 10-2-التغذية العكسية وتطوير جودة التصميمات والاحتياجات والعمليات 10-3-توكيد الجودة ومعايير الثقة بين العملاء والمنظمة 10-4-متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في خدمات ما بعد البيع
11-التسوق ودراسات السوق	11-1-مسوحات السوق والتعرف على متطلبات العملاء 11-2-طبيعة العلاقة بين التسويق والأنشطة الأخرى 11-3-تصميم وتطوير نظام العمل بالتسويق 11-4-متطلبات ومعايير تحقيق الجودة في دراسات السوق والتسويق

المصدر :عبد الرحمن توفيق و آخرون "إستراتيجيات الاستثمار البشري" . (مقومات و معوقات تحقيق الجودة الشاملة { مدخل التوجه بالقوى العاملة و كتيبه د . مصطفى محمود أبو بكر) ' مصدر سابق ' ص 201 – 205 .

خاتمة:

العنصر البشري ثورة تمتلكها المنظمة يجب المحافظة عليها واستثمارها بأكفأ السبل والوسائل،وتحسين هذا الاستثمار بشكل دائم عن طريق التدريب الفعال الجيد،من اجل تحقيق مثلث الجودة والتميز الموضح في الشكل التالي:



ذلك أن التدريب المستمر وسيلة فعالة تتمكن المنظمة من خلالها ان تحقق لدى العاملين فيها الفهم الواضح لمنهجيـــــة إدارة الجودة الشاملة وتعليم التقنيات تطبيق مبادئها في أعمالهم اليومية وبالتالي الارتقاء بمستوى الداء،وتغيير السلوك الإنساني للأفضل وتحقيق التفاؤل،وهذا كله يسهم إسهاما فعالا في رفع الكفاءة الإنتاجية وخاصة الجودة ، وتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة سواء الداخلين منهم او الخارجين ،و من ثم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

قائمة المراجع:

1)توفيق محمد عبد المحسن"تخطيط ومراقبة جودة المنتجات،مدخل إدارة الجودة الشاملة"دار النهضة العربية، القاهرة1999 .

2)خضير كاظم حمود"إدارة الجودة الشاملة"،الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة2000 .

3)سعيد يس عامر وآخرون،"الإدارة في ظلال التغيير"(إدارة جديدة لعالم جديد،وكتبه د.علي السلمي)، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة 1996 .

4)عبد الرحمن توفيق وآخرون،"استراتجيات استثمار البشري بالمؤسسات العربي"،(مقومات ومعوقات تحقيق الجودة الشاملة"مدخل التوجه بالقوى العاملة"وكتبه،مصطفى محمود أبو بكر)،المؤتمر السنوي الثاني للتدريب،الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة،القاهرة1996.

5)عبد الستار محمد العلي،"إدارة الإنتاج والعمليات-مدخل كمي-"،دار وائل للنشر،عمان،الطبعة الأولى2000 .

6)علي السلمي،"إدارة التميز،نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة2002 .

7)علي السلمي،"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأمل للأيزو"،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،غير موضح سنة النشر .

8)عمر وصفي عقيلي،"المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر-"،دار وائل للنشر،عمان،الأردن، الطبعة الأولى،2001 .

9)فريد عبد الفتاح زين الدين،"تخطيط ومراقبة الجودة،مدخل إدارة الجودة"،دار الكتب، القاهرة1997 .

10)محفوظ احمد جودة،"إدارة الجودة الشاملة،مفاهيم وتطبيقات"،دار وائل للنشر،عمان،الأردن2006 .

11)نبيل مرسي خليل،"الميزة التنافسية في مجال العمال"،الدار الجامعية،بيروت1999 .